

L'intrapreneuriat : un « booster » de carrière

[27/05/08 Les Echos]

Pour doper leur innovation, certaines entreprises encouragent leurs collaborateurs à mettre en oeuvre leurs propres idées et à défricher de nouveaux marchés. Tout en restant dans le groupe.

Intrapreneuriat : l'appellation semble barbare, mais pourrait séduire dirigeants et salariés. Son principe : insuffler l'esprit d'entrepreneuriat, voire de création d'entreprise, au sein de grands groupes. « *De par leur taille, ceux-ci courent le risque de se bureaucratiser. Pour préserver leur capacité d'innovation, ils ont tout intérêt à s'appuyer sur leurs collaborateurs en faisant d'eux des entrepreneurs en puissance* », explique Thomas Legrain, président du cabinet TL Conseil et auteur d'un rapport sur le sujet. Porter un projet, trouver les financements et les ressources appropriés, lancer une nouvelle activité, voire une filiale tout en restant rattaché au groupe... Une simple gestion de projet ? Pour Véronique Bouchard, professeur de stratégie et d'intrapreneuriat à l'EM Lyon : « *L'intrapreneuriat est une démarche qui va du bas vers le haut : c'est le collaborateur qui est à l'origine de l'idée.* »

Le groupe 3M (76.200 salariés dans le monde) est connu pour sa politique d'innovation permanente (création des marques Post-It, Scotch, et de solutions dans la santé, l'électricité, la sécurité...). Au sein de la direction recherche et développement, chaque salarié dispose de 15 % de son temps pour défricher de nouvelles idées. L'entreprise permet même aux meilleurs porteurs de projets d'être détachés à plein temps. En 2006, Daniel Augusto, directeur de développement, décide de se consacrer à la conception de nouvelles solutions dans le domaine de la sécurité alimentaire, encore peu exploré par le groupe. Après avoir convaincu sa hiérarchie, l'homme quitte la tête de son équipe de 30 collaborateurs. « *Je suis parti de rien, simplement en prenant mon bâton de pèlerin* », se souvient-il. Détaché à plein temps, il boucle une première étude de marché. De quoi encourager sa direction à lui allouer ses premières ressources : 3 collaborateurs de départements différents (hygiène, agroalimentaire, filtrations) l'aident dans le développement de ses premières innovations. Enregistreur de temps/température, masques de protection spécifiques, machines détection de ruptures de chaîne de froid... Depuis un an, une trentaine de nouveaux produits a pu être conçue - résultant pour la plupart d'adaptations de solutions existantes dans d'autres secteurs - et sont aujourd'hui commercialisées aux industriels de l'agroalimentaire. Pour un chiffre d'affaires de 1 million d'euros...

Former et valoriser

Une démarche qui reste encore trop rare. « *Les cadres français ont davantage la culture du salariat que de l'entrepreneuriat. Peu d'entre eux sont capables de risquer leur carrière sur un projet* », déplore Thomas Legrain. D'où la nécessité de former, mais aussi de valoriser les salariés désireux de se lancer. C'est la démarche du groupe Gaz de France : depuis 2000, les collaborateurs du département R&D peuvent suivre une semaine de formation à l'intrapreneuriat à l'école Ceram Nice Sophia-Antipolis, en lien avec le cabinet de conseil en management Human Ventures. Construction d'un « business plan », recherche de financements, échange avec des créateurs d'entreprise... « *Ils prennent conscience des obstacles que rencontrent les entrepreneurs mais aussi de leur enthousiasme* », indique Marc Florette, directeur R&D de GDF. A l'issue de la session, chaque collaborateur présente un « business plan » devant des directeurs du groupe gazier et des investisseurs. Une mise en condition réelle qui a permis de sensibiliser 230 salariés et de développer 88 projets. Alain Galli, ancien cadre de GDF, s'est lancé fin 2005 sur la création d'un nouveau service, destiné à améliorer la connaissance des réseaux souterrains (gaz, lignes téléphoniques, électricité, eau...). Son idée : une base de données accessible sur Internet, recensant les coordonnées des exploitants et concessionnaires de réseaux, afin que les entreprises

de BTP dirigent leurs travaux sans endommager les conduits souterrains existants. L'homme s'est vu progressivement attribuer une équipe de 8 collaborateurs. A une condition : « *Je devais persuader d'autres partenaires, opérateurs de réseau, à s'engager aux côtés de GDF* », explique-t-il. Opérationnelle en juin prochain, le nouveau service a donné lieu à la création d'une filiale, Protys, forte d'un capital de 1,2 million d'euros et rassemblant 6 investisseurs (GDF, EDF, RTE, Lyonnaise des Eaux, Total, France Télécom). Pour Alain Galli, l'expérience est plus que positive : « *Il est clair que cette démarche constitue une promotion puisque, aujourd'hui, je suis patron de filiale* », se réjouit-il. Une prise de risque largement récompensée.

MAXIME AMIOT